



LIDERANÇA PERCEBIDA, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS NO CONTEXTO DE ESTUDANTES-TRABALHADORES

Ana Juvenal de Abreu Costa – Universidade Estadual de Goiás – anajuvenaldeabreu@gmail.com

Ieso Costa Marques – Universidade Estadual de Goiás – ieso.marques@ueg.br

Ana Emília Soares Ribeiro Nogueira – Universidade Estadual de Goiás – ana.emilia2002@gmail.com

Nasser Cecílio Daher – Universidade Estadual de Goiás – nasser.daher@ueg.br

RESUMO

O cenário organizacional contemporâneo demanda líderes capazes de promover engajamento contínuo e sustentar níveis elevados de desempenho. Partindo da centralidade do fator humano, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre liderança percebida, motivação e produtividade entre estudantes-trabalhadores do curso de Administração de uma universidade estadual, considerando setor de atuação, tipo de vínculo profissional e importância atribuída ao recebimento do salário em dia. Trata-se de pesquisa quantitativa, descritivo-explicativa, realizada com 67 estudantes-trabalhadores, por meio de questionário estruturado em escala Likert. Foram construídos índices de liderança percebida, motivação e produtividade, além da realização de análises descritivas, correlações de Pearson e comparações entre grupos. Os resultados indicam percepção predominantemente positiva da liderança em aspectos relacionais, com predominância de estilos democráticos/participativos e transformacionais, e reconhecimento da liderança como fator central para o clima organizacional, a motivação e a retenção de talentos. Contudo, foram identificadas fragilidades nos processos de gestão de pessoas, especialmente na ausência de feedback contínuo, na baixa transparência da avaliação de desempenho e no estímulo limitado à autonomia e à participação. Conclui-se que, embora a liderança seja bem avaliada, a conversão dessa imagem em práticas de gestão estruturadas, frequentes e transparentes é condição necessária para a sustentação da motivação e para a consolidação da produtividade dos estudantes-trabalhadores.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Produtividade; Estudantes-trabalhadores.

ABSTRACT

The contemporary organizational environment demands leaders capable of fostering continuous engagement and sustaining high levels of performance. Focusing on the human factor, this study aimed to analyze the relationship between perceived leadership, motivation and productivity among student-workers enrolled in a Business Administration program at a Brazilian state university, considering sector of activity, type of employment relationship and the importance attributed to on-time salary payment. This is a quantitative, descriptive-explanatory study conducted with 67 student-workers, using a structured questionnaire with five-point Likert scales. Composite indices of perceived leadership, motivation and productivity were built, and descriptive statistics, Pearson's correlations and group comparisons were carried out. The findings indicate a predominantly positive perception of leadership in relational aspects, with a prevalence of democratic/participative and transformational styles, and recognition of leadership as a central factor for organizational climate, motivation and talent retention. However, important weaknesses were identified in people management processes, especially the lack of constant and constructive feedback, low transparency in performance appraisal and limited encouragement of autonomy and participation. The study concludes that although leadership enjoys a favorable image, translating this perception into structured, frequent and transparent management practices is essential to sustain motivation and consolidate the productivity of student-workers.

Keywords: Leadership; Motivation; Productivity; Student-workers.



INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo tem sido marcado por transformações intensas decorrentes de avanços tecnológicos, novas formas de organização do trabalho e crescente exigência por qualificação profissional. Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel estratégico, especialmente no que se refere à liderança, reconhecida como um dos principais fatores capazes de influenciar o comportamento, o desempenho e o engajamento dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2014; DUTRA, 2017). Mais do que um conjunto de práticas formais, a liderança configura-se como um processo relacional que impacta diretamente a motivação e a produtividade, sendo determinante para a construção de ambientes organizacionais mais ou menos favoráveis ao desempenho.

No contexto brasileiro, estudos recentes têm evidenciado que a efetividade das práticas de gestão de pessoas depende, em grande medida, da atuação concreta da liderança no cotidiano organizacional (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Nesse sentido, aspectos como clareza na comunicação, estímulo à participação, feedback contínuo e transparência nos processos de avaliação de desempenho são apontados como elementos críticos para a sustentação da motivação e do desempenho no trabalho. Contudo, pesquisas também indicam que, mesmo em ambientes onde a liderança é percebida de forma positiva, podem existir lacunas operacionais que comprometem a efetividade dessas práticas, gerando desalinhamento entre discurso e ação na gestão de pessoas (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Essa problemática torna-se ainda mais relevante quando se considera o público dos estudantes-trabalhadores, caracterizado pela conciliação simultânea de atividades acadêmicas e profissionais. Esse grupo enfrenta desafios específicos relacionados à gestão do tempo, à sobrecarga e à necessidade de estabilidade financeira, o que torna o ambiente de trabalho e, especialmente, a atuação da liderança, fatores decisivos para sua permanência, desempenho e bem-estar (COSTA; SOUZA, 2020). Nessa perspectiva, variáveis como tipo de vínculo profissional, setor de atuação e importância atribuída ao recebimento do salário em dia podem influenciar significativamente a forma como esses indivíduos percebem a liderança e respondem às práticas organizacionais.

Apesar da relevância do tema, observa-se uma lacuna na literatura nacional no que se refere à análise integrada entre liderança percebida, motivação e produtividade em contextos específicos de estudantes-trabalhadores, especialmente considerando as diferenças estruturais entre setores e vínculos profissionais. Além disso, ainda são incipientes os estudos que investigam como a percepção positiva da liderança pode coexistir com fragilidades em práticas



essenciais de gestão, como feedback e avaliação de desempenho, e quais são os impactos dessa incongruência sobre o comportamento dos trabalhadores.

Diante desse contexto, esta pesquisa orienta-se pela seguinte questão: em que medida a liderança percebida pelos estudantes-trabalhadores do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás (UEG), unidade de Anápolis-GO, se relaciona com seus níveis de motivação e produtividade, considerando as diferenças entre setores de atuação, tipos de vínculo profissional e a importância atribuída ao recebimento do salário em dia?

Com base nessa problemática, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar a relação entre liderança percebida, motivação e produtividade entre estudantes-trabalhadores, considerando variáveis contextuais associadas ao setor de atuação, ao vínculo profissional e à dimensão financeira. Especificamente, busca-se mensurar os níveis de liderança percebida, motivação e produtividade; verificar a associação entre essas variáveis; comparar os resultados entre diferentes grupos; e analisar o papel moderador da importância atribuída ao recebimento do salário em dia.

A relevância deste estudo justifica-se tanto no plano teórico quanto prático. Do ponto de vista acadêmico, contribui para o avanço das discussões sobre liderança e comportamento organizacional ao focalizar um público ainda pouco explorado na literatura brasileira. No plano gerencial, oferece subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, ao evidenciar a necessidade de alinhar a percepção positiva da liderança com a implementação efetiva de práticas estruturadas, como feedback contínuo, avaliação transparente e estímulo à autonomia. Assim, ao investigar a relação entre liderança percebida, motivação e produtividade em um contexto específico e complexo, este estudo amplia a compreensão sobre os desafios contemporâneos da gestão de pessoas no Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança e percepção de liderança

A liderança tem sido reconhecida, no campo da gestão de pessoas, como um dos principais fatores capazes de influenciar o comportamento, o desempenho e o engajamento dos trabalhadores. Mais do que ocupar uma posição formal de chefia, liderar implica atuar de forma intencional na orientação de pessoas e equipes para o alcance de objetivos organizacionais, articulando metas, recursos e relações interpessoais (CHIAVENATO, 2014; DUTRA, 2017).



Sob a perspectiva de SOBRAL e PECI (2013), a liderança pode ser compreendida como um processo de influência social, por meio do qual o líder, a partir de seus comportamentos, decisões e valores, impacta diretamente a forma como os colaboradores percebem o trabalho, a organização e a si mesmos. Essa influência se manifesta tanto em dimensões estruturais – como a definição de metas, a distribuição de tarefas e o acompanhamento do desempenho – quanto em dimensões relacionais, como comunicação, apoio, reconhecimento e justiça.

A literatura destaca diferentes estilos de liderança que, na prática, podem se combinar em maior ou menor grau. Entre eles, sobressaem-se o estilo autocrático, caracterizado por decisões centralizadas e baixa participação dos subordinados; o estilo democrático ou participativo, marcado pelo diálogo e pela valorização das contribuições da equipe; o estilo liberal, com menor intervenção do líder nas decisões cotidianas; e abordagens contemporâneas, como a liderança transformacional, que enfatiza inspiração, visão de futuro e desenvolvimento dos liderados (SOBRAL; PECI, 2013; DUTRA, 2017).

No âmbito da gestão de pessoas, a noção de liderança percebida ganha relevância ao focalizar a forma como os colaboradores interpretam e avaliam o comportamento do líder no cotidiano de trabalho. Trata-se, portanto, de uma construção subjetiva, que envolve dimensões como confiança, justiça, coerência entre discurso e prática, abertura ao diálogo e capacidade de apoiar o desenvolvimento profissional (FREITAS; JABBOUR, 2011; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Assim, mesmo quando a organização dispõe de políticas formalmente bem estruturadas, é a atuação concreta da liderança que determinará, em grande medida, como essas políticas serão vivenciadas e avaliadas pelos trabalhadores.

Estudos nacionais têm evidenciado que a percepção positiva da liderança está associada a níveis mais elevados de satisfação, comprometimento e engajamento no trabalho, bem como à redução da intenção de rotatividade (BIDO; ARAÚJO; GODOY, 2018). Aspectos como clareza na comunicação, feedback contínuo, apoio em situações de conflito e reconhecimento do desempenho são apontados como centrais para a construção dessa percepção. Por outro lado, pesquisas indicam que podem existir discrepâncias entre a imagem geral positiva da liderança e a efetividade de suas práticas. Em alguns contextos, os liderados avaliam bem o relacionamento interpessoal com o gestor, mas relatam ausência de feedback estruturado, falta de transparência na avaliação de desempenho e escassez de oportunidades de desenvolvimento (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Nesse sentido, analisar a liderança percebida implica considerar, simultaneamente, a qualidade das relações estabelecidas entre líderes e liderados e a capacidade desses líderes de



transformar tais relações em processos consistentes de gestão de pessoas. Essa perspectiva é particularmente relevante no caso de estudantes-trabalhadores, que tendem a depender de forma mais intensa da orientação da liderança para conciliar demandas profissionais, acadêmicas e pessoais.

Motivação no trabalho

A motivação no trabalho é compreendida como um processo dinâmico que envolve fatores individuais, organizacionais e contextuais, sendo influenciada tanto por aspectos intrínsecos quanto extrínsecos. No contexto brasileiro, BERGAMINI (2019) destaca que a motivação está profundamente relacionada à percepção de reconhecimento, justiça e sentido no trabalho, sendo fortemente impactada pelas práticas de liderança.

Estudos nacionais indicam que a motivação dos trabalhadores está diretamente associada à qualidade das práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere a feedback, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento (DEMO; NEIVA; NUNES, 2012). Nesse sentido, a literatura aponta que a ausência de feedback contínuo compromete significativamente a motivação, pois impede o alinhamento entre desempenho esperado e desempenho percebido, além de reduzir a sensação de progresso profissional. Esse fenômeno é particularmente relevante em contextos nos quais os colaboradores dependem da orientação da liderança para compreender suas responsabilidades e evoluir em suas funções.

No caso dos estudantes-trabalhadores, a motivação assume características ainda mais complexas, uma vez que envolve a conciliação entre demandas acadêmicas e profissionais. Segundo COSTA e SOUZA (2020), a dupla jornada intensifica a necessidade de ambientes organizacionais mais estruturados e de lideranças que ofereçam suporte, flexibilidade e reconhecimento. Nesses contextos, práticas motivacionais que combinem apoio emocional, clareza de expectativas e oportunidades de aprendizagem tendem a exercer impacto significativo sobre o engajamento.

Adicionalmente, a literatura brasileira evidencia que fatores como segurança financeira e previsibilidade salarial desempenham papel central na motivação, especialmente em populações que dependem diretamente da renda do trabalho para sua permanência em atividades educacionais (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE; MALVEZZI, 2015). O recebimento pontual do salário, a estabilidade do vínculo e a possibilidade de conciliar horários de trabalho e estudo tornam-se, portanto, elementos motivacionais decisivos para esse público.



Dessa forma, a motivação no trabalho não pode ser compreendida isoladamente, sendo resultado da interação entre práticas de liderança, condições de trabalho e fatores individuais, especialmente em contextos de maior vulnerabilidade ou exigência, como o dos estudantes-trabalhadores.

Produtividade e desempenho no ambiente de trabalho

A produtividade, enquanto indicador de eficiência organizacional, está diretamente relacionada à capacidade dos indivíduos de transformar recursos em resultados, sendo influenciada por fatores estruturais, comportamentais e contextuais. No contexto brasileiro, MAXIMIANO (2015) argumenta que o desempenho individual depende da interação entre competências, condições de trabalho e estímulos organizacionais.

Pesquisas nacionais apontam que a liderança exerce papel determinante na produtividade, especialmente por meio da definição de metas, do acompanhamento do desempenho e do suporte oferecido aos colaboradores (SOBRAL; PECI, 2013). Nesse sentido, líderes que comunicam claramente expectativas e fornecem orientação contínua tendem a promover maior eficiência e alinhamento organizacional.

Além disso, estudos empíricos evidenciam que a percepção de justiça organizacional e a transparência nos processos de avaliação de desempenho estão diretamente associadas a níveis mais elevados de produtividade (FILENGA; SIQUEIRA, 2006). Quando os trabalhadores percebem que critérios de avaliação são claros, consistentes e aplicados de forma justa, tendem a apresentar maior esforço e comprometimento com os resultados.

Por outro lado, a ausência de práticas estruturadas de avaliação e desenvolvimento pode gerar insegurança, desalinhamento e redução do desempenho, mesmo em contextos onde a liderança é percebida de forma positiva. Isso ocorre porque a produtividade não depende apenas da relação interpessoal, mas também da consistência dos processos de gestão que orientam o trabalho diário e oferecem subsídios para o aperfeiçoamento contínuo.

No caso dos estudantes-trabalhadores, a produtividade pode ser ainda mais sensível a fatores como carga de trabalho, fadiga e limitação de tempo. Nesse contexto, práticas de liderança que promovam autonomia, flexibilidade e suporte emocional tornam-se fundamentais para sustentar o desempenho ao longo do tempo.



Estudante-trabalhador, setores de atuação e vínculos profissionais

O perfil do estudante-trabalhador tem ganhado relevância no cenário brasileiro, refletindo transformações nas dinâmicas educacionais e no mercado de trabalho. Segundo COSTA e SOUZA (2020), esse grupo enfrenta desafios específicos relacionados à conciliação de múltiplas demandas, o que impacta diretamente sua motivação, bem-estar e desempenho.

A literatura brasileira destaca que o setor de atuação (público, privado ou terceiro setor) influencia significativamente as condições de trabalho e as práticas de gestão, refletindo-se na forma como os indivíduos percebem a liderança e se engajam em suas atividades (BERGUE, 2017). Organizações públicas, privadas e do terceiro setor tendem a apresentar diferentes estruturas hierárquicas, níveis de formalização de processos e estilos de liderança predominantes, o que repercute diretamente na experiência profissional dos estudantes-trabalhadores.

Além disso, o tipo de vínculo profissional constitui um fator determinante para o comportamento organizacional. Evidências empíricas indicam que trabalhadores com vínculos mais estáveis tendem a desenvolver expectativas mais estruturadas em relação à liderança, enquanto vínculos mais precários aumentam a dependência do suporte imediato do gestor (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE; MALVEZZI, 2015). Estágios, contratos temporários e formas flexíveis de contratação podem intensificar a sensação de incerteza e vulnerabilidade, ampliando o peso da liderança percebida na motivação e na produtividade.

Outro aspecto relevante refere-se à centralidade do salário como elemento motivacional. Em contextos de estudantes-trabalhadores, o recebimento pontual da remuneração assume papel estratégico, não apenas como fator econômico, mas como condição de permanência na trajetória acadêmica. A previsibilidade financeira impacta diretamente decisões relativas à continuidade nos estudos, à dedicação às atividades acadêmicas e à permanência no emprego.

Adicionalmente, formas alternativas de trabalho, como o empreendedorismo individual, introduzem novas dinâmicas motivacionais, nas quais autonomia e flexibilidade coexistem com maior pressão e incerteza (DORNELAS, 2016). Nesse cenário, a forma como a liderança é exercida – inclusive em contextos em que o próprio indivíduo assume o papel de gestor de si – influencia a organização do trabalho, a definição de prioridades e a gestão do tempo.

Dessa forma, compreender o comportamento dos estudantes-trabalhadores exige uma abordagem integrada que considere liderança percebida, motivação, produtividade e



características estruturais do trabalho, permitindo uma análise mais consistente das relações identificadas empiricamente.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza descritivo-explicativa, cujo objetivo consiste em analisar a relação entre liderança percebida, motivação e produtividade entre estudantes-trabalhadores do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás (UEG), unidade de Anápolis-GO. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de mensurar percepções, identificar padrões e analisar relações entre variáveis que compõem o fenômeno investigado, permitindo inferências fundamentadas sobre o comportamento organizacional desse público.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida em três etapas. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica com base em autores nacionais das áreas de liderança, motivação, produtividade e gestão de pessoas, com o objetivo de fundamentar teoricamente a construção das variáveis analisadas. Em seguida, procedeu-se à elaboração de um questionário estruturado, de natureza autoral, construído a partir dos constructos teóricos identificados na literatura. Por fim, realizou-se a coleta e análise dos dados obtidos junto aos participantes da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário aplicado por meio da plataforma Google Forms, organizado em quatro blocos: (i) apresentação da pesquisa; (ii) caracterização do perfil dos respondentes; (iii) percepção sobre liderança no ambiente de trabalho; e (iv) aspectos relacionados à motivação, produtividade e práticas de gestão de pessoas. As variáveis foram mensuradas por meio de escalas do tipo Likert de cinco pontos, variando de discordância total a concordância total, permitindo a quantificação das percepções dos participantes de forma padronizada.

A população-alvo da pesquisa foi composta por acadêmicos do curso de Administração, matriculados do 1º ao 8º período, no turno noturno e modalidade presencial da UEG – Unidade Anápolis, que exercem atividades profissionais em diferentes setores (público, privado e terceiro setor) e sob distintos vínculos (estágio, CLT, empreendedor/MEI, servidor, entre outros). A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por conveniência, considerando a acessibilidade dos participantes. Os respondentes foram convidados a participar da pesquisa tanto presencialmente, em sala de aula, quanto por meio de grupos de WhatsApp das turmas.



Ao final do período de coleta, realizado entre março e abril de 2025, obteve-se uma amostra válida de 67 respondentes.

No que se refere ao tratamento dos dados, inicialmente foi realizada análise estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar o perfil da amostra e descrever as variáveis investigadas. Em seguida, foram construídos índices representativos de liderança percebida, motivação e produtividade a partir da média simples dos itens correspondentes nas escalas Likert. Posteriormente, foram realizados testes de correlação linear de Pearson, com o intuito de verificar a existência, a força e a direção das relações entre as variáveis principais do estudo. Esse procedimento é amplamente utilizado em pesquisas quantitativas nas ciências sociais aplicadas, sendo adequado para identificar associações entre variáveis métricas derivadas de escalas psicométricas.

Adicionalmente, foram realizadas análises comparativas entre grupos, considerando o setor de atuação e o tipo de vínculo profissional, bem como a importância atribuída ao recebimento do salário em dia, a fim de identificar possíveis variações nas relações observadas. As análises foram conduzidas com o auxílio do software Microsoft Excel, utilizado para tabulação, organização e cálculo dos dados.

No que se refere aos aspectos éticos, ressalta-se que a participação dos respondentes foi voluntária e anônima. O instrumento de coleta não solicitou qualquer informação que permitisse a identificação dos participantes, garantindo o sigilo e a confidencialidade dos dados. Dessa forma, foram respeitados os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos, especialmente no que se refere à privacidade e ao uso responsável das informações coletadas.

Por fim, destaca-se que, embora a amostragem por conveniência limite a generalização dos resultados, o delineamento adotado mostra-se adequado aos objetivos do estudo, permitindo a identificação de padrões relevantes e a geração de evidências empíricas sobre a relação entre liderança percebida, motivação e produtividade no contexto específico dos estudantes-trabalhadores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados permitiu compreender de forma integrada a relação entre liderança percebida, motivação e produtividade entre estudantes-trabalhadores do curso de Administração da UEG, evidenciando padrões consistentes e, sobretudo, uma importante

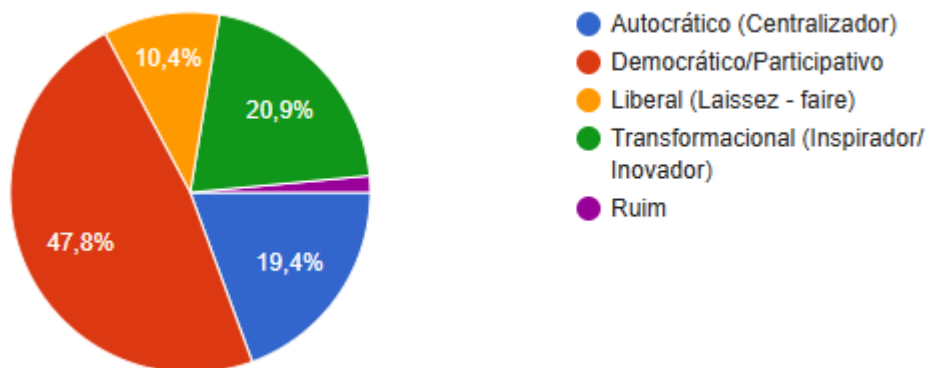


dissonância entre a percepção geral da liderança e a efetividade de suas práticas no cotidiano organizacional.

Inicialmente, no que se refere à caracterização da amostra, observou-se predominância de estudantes inseridos no regime CLT (70,1%), com atuação majoritária nos setores de serviços e indústria, além de um perfil profissional relativamente recente, com 65,7% dos respondentes possuindo até três anos de experiência. Esse contexto indica um público em fase de consolidação profissional, potencialmente mais sensível às práticas de liderança, especialmente no que se refere à orientação, reconhecimento e desenvolvimento.

Os dados evidenciam que há predominância de estilos de liderança percebidos como democráticos/participativos (47,8%) e transformacionais (20,9%), enquanto estilos autocráticos (19,4%) e liberais (10,4%) aparecem em menor proporção, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Qual estilo de liderança melhor descreve o(a) seu(sua) gestor(a) direta?



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

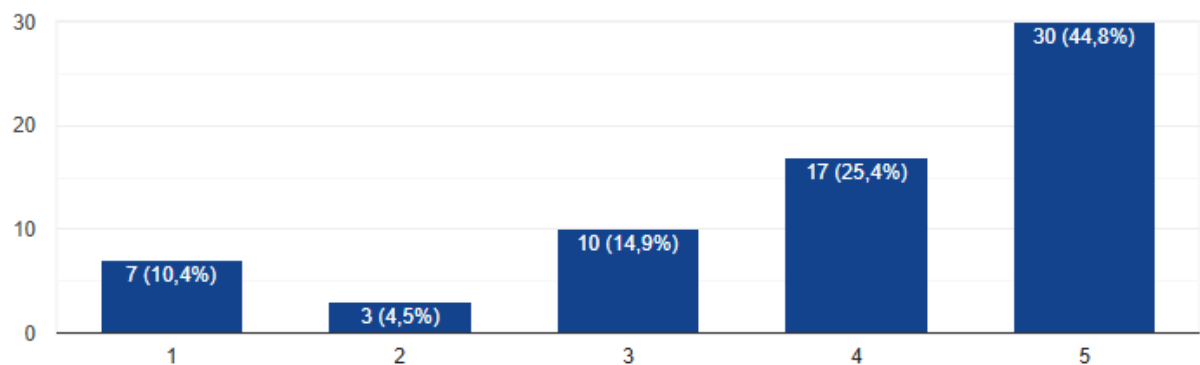
Esse resultado sugere que a maior parte dos estudantes-trabalhadores está inserida em ambientes organizacionais com práticas de liderança consideradas positivas, baseadas em comunicação, participação e proximidade. Tais achados estão alinhados à literatura nacional, que destaca que lideranças participativas tendem a favorecer o engajamento e o comprometimento organizacional (DUTRA, 2017; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). Entretanto, a presença de estilos autocráticos e liberais indica heterogeneidade nas experiências organizacionais, o que pode gerar diferentes níveis de motivação e desempenho entre os trabalhadores.

De forma geral, os resultados indicam uma avaliação positiva da liderança em dimensões relacionais. A maioria dos respondentes percebe seus líderes como claros na



comunicação de metas (70,2%), capazes de inspirar e motivar (67,2%) e eficazes na resolução de conflitos (65,6%). Além disso, 67,2% afirmam que a liderança contribui para a retenção de talentos, e parcela significativa declara que recomendaria seu líder a outros colaboradores. O Gráfico 2 apresenta a percepção dos respondentes quanto à clareza na comunicação de metas e expectativas.

Gráfico 2: O(A) líder demonstra clareza na comunicação de metas e expectativas para a equipe.

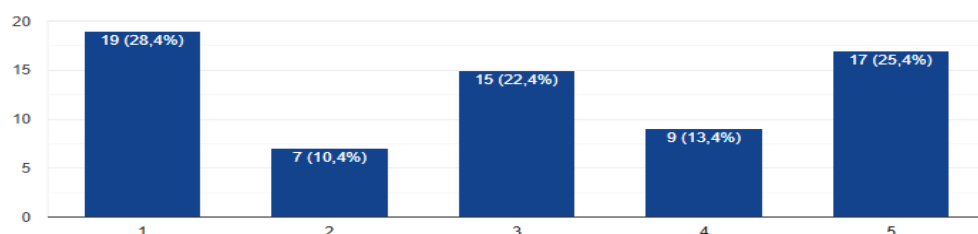


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses achados corroboram estudos nacionais que associam práticas de liderança baseadas em comunicação, justiça e proximidade a níveis mais elevados de satisfação e engajamento no trabalho (BIDO; ARAÚJO; GODOY, 2018). Nesse sentido, observa-se que a liderança, no contexto analisado, apresenta características alinhadas a modelos contemporâneos de gestão de pessoas.

Apesar da avaliação positiva da liderança em termos gerais, a análise revela fragilidades importantes em práticas estruturais de gestão de pessoas. Destaca-se, especialmente, a ausência de feedback contínuo e construtivo, apontada como o principal ponto crítico, com 61,2% dos respondentes indicando não receber esse tipo de acompanhamento de forma adequada, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3: Recebo feedback constante e construtivo, não apenas durante a avaliação anual.





Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além disso, observa-se baixa percepção de transparência nos processos de avaliação de desempenho, com 53,7% dos respondentes posicionando-se entre discordância e neutralidade quanto à existência de processos formais e claros. A oferta de treinamento e capacitação também apresenta limitações, com 26,8% manifestando insatisfação.

Esses resultados dialogam diretamente com a literatura nacional, que aponta o feedback como elemento central para o alinhamento entre expectativas organizacionais e desempenho individual (DEMO; NEIVA; NUNES, 2012). A ausência dessa prática compromete o desenvolvimento profissional e reduz a motivação, ao limitar a percepção de reconhecimento e progresso no trabalho (BERGAMINI, 2019). Nesse sentido, observa-se uma dissonância relevante: embora a liderança seja bem avaliada no plano relacional, apresenta fragilidades no plano instrumental, especialmente na sistematização de práticas de gestão de pessoas.

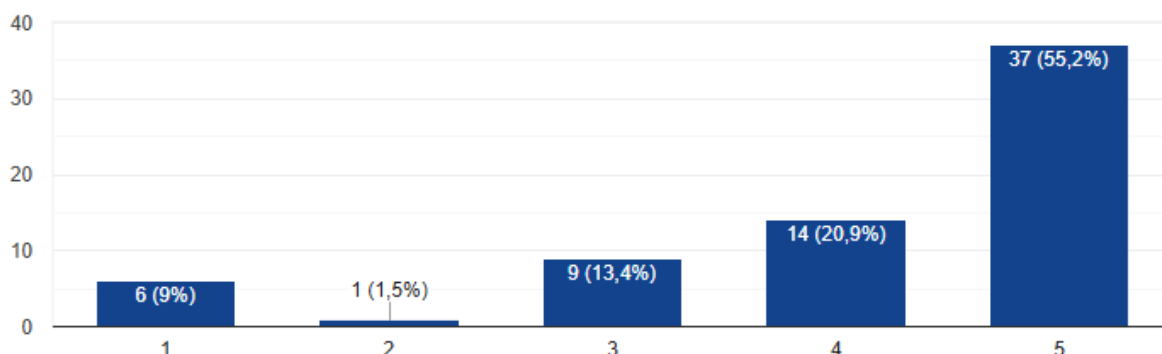
No que se refere às dimensões relacionadas à autonomia e participação, os resultados indicam um cenário intermediário. Embora 61,2% dos respondentes percebam incentivo à participação nas decisões, um percentual expressivo (38,7%) demonstra percepção limitada ou negativa, sugerindo que práticas participativas ainda não são plenamente consolidadas. Da mesma forma, as iniciativas de qualidade de vida e bem-estar apresentam avaliação moderada, com 53,7% de percepção positiva, mas com elevada concentração de respostas neutras (22,4%), indicando que tais ações não são claramente percebidas ou não atendem plenamente às expectativas dos trabalhadores.

Esses achados reforçam a importância de práticas de liderança que promovam autonomia e suporte, especialmente no contexto dos estudantes-trabalhadores, cuja rotina envolve múltiplas demandas e limitações de tempo (COSTA; SOUZA, 2020). A ausência ou fragilidade dessas práticas pode comprometer o engajamento e a sustentabilidade do desempenho no longo prazo.

Os resultados evidenciam que a liderança é percebida como o principal fator determinante do clima organizacional (64,2%) e como elemento diretamente associado aos níveis de motivação e produtividade (67,2%). Além disso, 67,2% dos respondentes indicam que a eficácia das práticas de gestão de pessoas depende diretamente do comprometimento da liderança. O Gráfico 4 ilustra a percepção dos respondentes quanto ao impacto da forma de liderança em sua motivação e produtividade.



Gráfico 4: A forma como sou liderado(a) impacta diretamente no meu nível de motivação e produtividade.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses dados confirmam a centralidade da liderança no contexto organizacional, conforme destacado por SOBRAL e PECI (2013), ao evidenciar que o desempenho depende da capacidade dos líderes de alinhar pessoas, processos e objetivos. Entretanto, os resultados também indicam que a percepção positiva da liderança, por si só, não garante a efetividade das práticas de gestão. A ausência de feedback estruturado, a falta de transparência na avaliação e as limitações em treinamento e desenvolvimento demonstram que a liderança, embora bem avaliada, ainda enfrenta desafios na operacionalização de práticas consistentes.

Em síntese, os resultados revelam um cenário paradoxal: a liderança é amplamente reconhecida como positiva no plano relacional, sendo associada à motivação, ao engajamento e à retenção de talentos. Contudo, persistem fragilidades estruturais que comprometem a efetividade das práticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao feedback, à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento profissional. Esse desalinhamento entre percepção e prática sugere que o principal desafio da liderança contemporânea não reside apenas na construção de relações interpessoais positivas, mas na capacidade de transformar essa percepção em processos consistentes, transparentes e contínuos de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a percepção de liderança e seus efeitos sobre a motivação e a produtividade de estudantes-trabalhadores do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás. A partir da análise dos dados, foi possível evidenciar que a liderança exerce papel central no contexto organizacional, sendo amplamente



reconhecida como fator determinante do clima organizacional, do engajamento e do desempenho dos indivíduos.

Os resultados demonstraram que, de modo geral, a liderança é percebida de forma positiva, especialmente em aspectos relacionais, como comunicação, inspiração e resolução de conflitos. A predominância de estilos de liderança participativos e transformacionais reforça a presença de práticas alinhadas a modelos contemporâneos de gestão de pessoas, nos quais o líder atua como facilitador do desempenho e promotor do desenvolvimento humano. Tais achados convergem com a literatura nacional, que destaca a relevância da liderança como elemento estruturante das relações de trabalho e dos resultados organizacionais.

Entretanto, o estudo também revelou uma importante dissonância entre a percepção positiva da liderança e a efetividade de suas práticas. Fragilidades relacionadas à ausência de feedback contínuo, à baixa transparência nos processos de avaliação de desempenho e à limitação de oportunidades de desenvolvimento profissional indicam que, embora a liderança seja bem avaliada no plano relacional, ainda enfrenta desafios no plano instrumental. Esse desalinhamento sugere que a qualidade da liderança não pode ser compreendida apenas pela percepção subjetiva dos colaboradores, mas deve ser analisada também pela capacidade de estruturar e executar práticas consistentes de gestão de pessoas.

No contexto específico dos estudantes-trabalhadores, esses achados assumem relevância ainda maior, uma vez que esses indivíduos enfrentam uma dupla jornada marcada por demandas acadêmicas e profissionais. Nesse sentido, práticas de liderança que promovam suporte, clareza, reconhecimento e desenvolvimento tornam-se fundamentais para a manutenção da motivação e da produtividade, bem como para a permanência desses indivíduos no mercado de trabalho e na formação acadêmica.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao reforçar a centralidade da liderança percebida como variável explicativa do comportamento organizacional, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de integração entre dimensões relacionais e estruturais da liderança. Já do ponto de vista prático, os resultados sinalizam para gestores e organizações a importância de investir não apenas em habilidades interpessoais, mas também na institucionalização de práticas como feedback contínuo, avaliação de desempenho transparente e programas de desenvolvimento profissional.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o uso de amostragem por conveniência, restrita a estudantes de um único curso e instituição, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, a utilização de dados autorrelatados pode implicar vieses de percepção dos respondentes.



Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra para diferentes cursos, instituições e contextos organizacionais, bem como a utilização de abordagens metodológicas complementares, como estudos longitudinais e análises qualitativas, que permitam aprofundar a compreensão das dinâmicas entre liderança, motivação e desempenho.

Por fim, conclui-se que a liderança, embora reconhecida como elemento central para o desempenho organizacional, ainda precisa evoluir no sentido de alinhar percepção e prática. O desafio contemporâneo dos líderes não está apenas em serem bem avaliados por suas equipes, mas em transformar essa avaliação positiva em processos efetivos que sustentem, de forma concreta, a motivação, o desenvolvimento e a produtividade no ambiente de trabalho

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: perspectivas teóricas e desafios atuais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 55, n. 5, p. 557-570, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2017.

BIDO, Diógenes de Souza; ARAÚJO, Bruno Felix von Borell de; GODOY, Arilda Schmidt. Liderança e comportamento organizacional: uma análise empírica em organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 22, n. 3, p. 375-395, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Ana Paula; SOUZA, Juliana. Estudantes-trabalhadores no ensino superior brasileiro: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 25, e250042, 2020.

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine Rabelo; NUNES, Ingrid. Políticas de gestão de pessoas e sua influência na motivação e no comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 52, n. 6, p. 638-650, 2012.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas e sua relação com resultados organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 357-368, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Empreende; LTC, 2016.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2017.



FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Justiça organizacional e desempenho no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-442, 2006.

FREITAS, Maria Ester de; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Liderança e gestão de pessoas no contexto brasileiro: desafios e perspectivas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 121-135, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.